

v. ヴェルダーの企業構造論

－法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の分析を中心として－

岡 本 文 彦

- I . 序
- II . 経済的単位としての企業
- III . 企業管理の担い手
- IV . 法的な上位組織
- V . 結

I . 序

学問としての経営経済学 (Betriebswirtschaftslehre) においても、企業実践においても、企業管理 (Unternehmensführung) の重要性は大いに認識されている。この場合における企業管理とは、企業の方向性を決定し、一定方向への展開を規定することを意味している。そして、このような企業管理は、近年、複雑化・非構造化する傾向にある。この原因としては、1990年代以降に顕著となったグローバル化の潮流や、2000年代初頭の IT 革命に代表される情報化社会の到来が挙げられる。以上のような理由から、企業管理が複雑化・非構造化しているため、企業管理を担う組織、即ち、企業の管理組織 (Führungsorganisation) の重要性は、否応なく高まっている。

この企業の管理組織の研究に関しては、ベルリン工科大学 (Technische Universität Berlin, TU Berlin) 教授のアクセル・フォン・ヴェルダー (von Werder, Axel) の最近の研究¹⁾が、我々に重要な示唆を与えている。v. ヴェルダーは、企業の管理組織を企業組織の全ての問題における中核的な部分であると定義し、企業の管理組織を2つの観点、即ち、法的な観点と組織理論的な観点から考察を行っている (v. Werder 2008, S.17 ff., 岡本 2011, 61頁)。法的な観

1) v. Werder, Axel (2008), *Führungsorganisation : Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden. また、アクセル・フォン・ヴェルダー教授の名前に際には「v. ヴェルダー」、彼の理論を紹介する場合には、「ヴェルダー理論」と略記する。

点から考察される場合には、法的な上位組織（Spitzenorganisation）²⁾ が該当し、組織理論的な観点から見た場合には、トップマネジメントの組織（Leitungsorganisation）³⁾ を意味している。

法的な観点から特徴づけられる法的な上位組織は、会社法的な法的機関を形成領域としている。そのため、各機関の権限や、その構成員がどのような構成になっているかが中心的な問題となる。組織理論的な観点から特徴づけられるトップマネジメントの組織においては、法的な観点からだけでは考察することのできない法的機関外部、つまり、トップマネジメントの機関の下位レベルに存在する上級管理者（gehobenes Middle-Management）⁴⁾ にまで、認識対象が拡大される。これにより、企業のヒエラルヒー内部で行われる権限移譲（Delegation）の問題を考察することが可能となる。

2つの観点から考察を行うことにより、法的な観点だけの場合には、法的な機関、あるいは、法的機関間の権限配置の考察のみに限定されていた考察対象を、企業のヒエラルヒーの問題にまで拡張することができる。また、組織理論的な観点だけでは、考慮されない法的な機関の権限についても考察を行うことができる。したがって、両者の観点をを用いて考察することで、より明確に企業の管理組織の把握が可能となる。

本稿においては、v. ヴェルダーの法的な上位組織に焦点を当て、さらなる考察を試みる。その際には、個別企業（Einheitsunternehmung）だけではなく、コンツェルン（Konzernunternehmung）についても考察対象としていく。

II. 経済的な単位としての企業

1. v. ヴェルダーの企業概念

前稿（岡本 2011）においても考察を行ったが、v. ヴェルダーにおいては、企業（Unternehmung）を「経済的に独立し、統一的に管理された行為システム（einheitliche geleitete Handlungssysteme）」であると定義されている（v. Werder 2008, S.18）。そして、行為システムとしての企業は、4つの市場（資本市場、労働市場、調達市場、そして、販売市場）と関係があり、3つの枠組み条件（全体

2) “Spitzenorganisation” の訳に関しては、前稿（岡本 2011）においては、「トップ組織」と翻訳していたが、本稿においては、「法的な上位組織」と訳すこととする。

3) “Leitungsorganisation” の訳に関しては、前稿（岡本 2011）においては、「最高管理の組織」と翻訳していたが、本稿においては、「トップマネジメントの組織」と訳すこととする。

4) “gehobenes Middle-Management（上級管理者）” に関しては、Becker（2007）を参照のこと。

経済的枠組み条件、法的な枠組み条件、そして、社会的な枠組み条件)のもとで、価値創造活動を営んでいる(v. Werder 2008, S.18 f.)。さらに、v. ヴェルダーにおいては、経済的な単位としての企業(Unternehmung)と、法的な単位としての企業(Unternehmen, 所謂、会社: Gesellschaft)を明確に区分して考察を行っていることも特徴の一つである(v. Werder 2008, S.18 ff., 岡本 2011, 57頁以下)。上述のようなv. ヴェルダーの企業概念は、彼の所属するコジオール学派、ひいては、コジオールの企業概念と密接に関連している。以下においては、この点に関して、さらなる説明を試みる。

E. コジオール(Erich Kosiol, 1899-1990)は、第二次世界大戦以前から、原価計算、費用論、貸借対照表論、組織論などの研究を行ってきた研究者であり、F. ノルトジーク(Frinz Nordsieck 1906-1984)と並び称されるドイツの経営組織論ないし、経営経済的組織論を代表する研究者である。また、ノルトジークらによって、その基礎が作られた経営組織論の発展に尽力した第一人者であり、1962年には、『企業の組織(Organisation der Unternehmung)』を著し、従来の経営組織論を引き継ぎ、それに自らの研究成果を加えて提示した(田島 1997, 68頁)。⁵⁾

そして、コジオールは、「経営経済学の泰斗」⁶⁾であるニックリッシュ(Heinrich Nicklisch 1876-1946)⁷⁾にならい本源的な経営である家計と、派生的な経営である企業を区別している。⁸⁾そして、派生的な経営としての企業のメルクマールとして、①他人の需要の充足、②経済的な独立性、そして、③市場における積極的なリスク負担を挙げている(Kosiol 1966, S.28 ff., 海道 1988, 27頁)。また、コジオールにおいては、国家や経済秩序が企業に対して及ぼす影響も考慮されており(Kosiol 1966, S.58 ff., 海道 1988, 32頁以下)、この点も、v. ヴェルダーが企業の価値創造活動に影響を与える3つの枠組み条件と密接に関連している。

5) コジオールは、1966年に、著書『経営経済学入門(Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum)』を著し、自身の研究をまとめ上げた(海道 1988)。

6) この点に関しては、野藤(2012) 146頁を参照のこと。この著書においては、カールツァイス社の創業から経営を担ったエルンスト・アッベ(Ernst Abbe 1840-1905)の経営思想が、どのような経緯で、ニックリッシュの経営共同体論に反映されたかが詳細に検討されている。

7) ニックリッシュに関しては、大橋(1966)、大橋(1996)、市原(1982)、吉田和夫(1982)、岡本人志(1997)を参照のこと。また、ニックリッシュの著作と昭和56年10月までに書かれたニックリッシュ経営経済学研究については、市原季一(1982)の巻末目録(175頁以下)を参照のこと。

8) ニックリッシュが本源的経営である家計と派生的経営である企業を区分している点に関しては、Nicklisch(1932), S. 175を参照のこと。

2. 個別企業とKonzern

次に、コジオール学派における「経済的な独立」というメルクマールに焦点を当て、経済的な単位としての企業（*Unternehmung*）と法的な単位としての企業（*Unternehmen*, 所謂：会社）の境界線が相互に一致する個別企業（*Einheitsunternehmung*）と、両者の境界が一致しないKonzern（*Konzernunternehmung*）について明らかにしよう。v. ヴェルダーの研究においては、個別企業だけではなく、Konzernにおける企業の管理組織（*Führungsorganisation*）についても考察が行われているため、両者の概念の理解は、ヴェルダー理論の解明のために不可欠な要素である。下記の図2-1は、個別企業とKonzernの概念を表したものである。

図2-1 個別企業とKonzernの概念図

出所：v. Werder 2008, S. 23を参考に、筆者作成。

2.1 個別企業

まず、個別企業の検討から行っていこう。個別企業は、先にも述べたように、経済的な単位としての企業（*Unternehmung*）と法的単位としての企業（*Unternehmen*）の領域が完全に一致する（図2-1を参照）。そのため、v. ヴェルダーは、経済的な単位としての企業の中に、1つの法的な単位としての企業しか存在しないという意味で、個別企業のことを「同質の法律構造（*homogene Rechtsstruktur*）」と規定している（v. Werder 2008, S.52）。本稿においては、企業の基礎的なモデルを検討する際には、この個別企業を対象にしていく。

2.2 コンツェルンの定義と組み合わせ

次に、コンツェルン（Konzernunternehmung）について考察を行う。図表2-1にも描かれているように、個別企業とは対照的に、コンツェルンは、いくつかの法的に独立したコンツェルン企業（Konzernunternehmen）、あるいは、コンツェルン会社（Konzerngesellschaften）から構成されている。それらは、統一的管理（einheitliche Leitung）の下にあるために、個々のコンツェルン構成企業は、経済的に独立しているわけではない。この統一的管理は、親会社（Muttersgesellschaft）のヒエラルヒー・トップのみが行使でき、法的には独立性を維持しながらも、全体としては単一の企業政策と管理のもとに経済的な一体性を持った1つの組織を形成している（吉田 修 1994, 176頁以下）。

上述のように、コンツェルンは、法的には独立した企業が1つの組織を形成しているため、以下のような複雑な現象が起こり得る。ここでは、考察を容易にするために、2つのコンツェルン会社からなるコンツェルンを前提とする。例えば、親会社（Muttersgesellschaft）が株式会社（Aktiengesellschaft, AG）であるが、子会社（Tochtergesellschaft）は、有限会社（Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH）の形態を採用している場合が存在する。反対に、親会社が有限会社であり、子会社が株式会社形態を採っている場合も同様に存在しうる。これら2つの事例は、双方が資本金会社（Kapitalgesellschaft, 株式会社・株式合資会社・有限会社）であるため、純粋な資本金会社コンツェルンと呼ばれる。

また、現実においては、選択された組み合わせに応じて、純粋な資本金会社コンツェルン以外に、純粋な人的会社コンツェルン（合名会社コンツェルンと合資会社コンツェルン）と、混合コンツェルン（gemischte Konzern）が考えられる。この混合コンツェルンとは、人的会社と資本金会社によって構成されるコンツェルンである（v. Werder 2008, S.56）。しかしながら、実際の企業においては、3つ以上のコンツェルン会社がコンツェルンを形成している場合も考えられるため、そのような場合は、より複雑な構成となっている。⁹⁾

これまでに述べたように、コンツェルン内の各企業が、それぞれ異なった法律形態を採る場合があるため、v. ヴェルダーは、コンツェルンを「異質の法律構造（heterogene Rechtsstruktur）」と規定している（v. Werder 2008, S.52）。

9) 本稿において述べたように、現実におけるコンツェルンにおいては、様々な法形態をとるコンツェルン会社がコンツェルンを形成している。企業規模もことなるため、それぞれの企業が適用される共同決定も異なってくる。

2.3 ドイツにおけるコンツェルンの展開と現状

続いて、上記で考察したコンツェルンが、戦後のドイツにおいてどのようにして展開されたのかについて、そして、現在のドイツにおけるコンツェルンの状況について概観する。戦後の西ドイツにおいては、①連合国の占領政策を巡る対立の影響で戦前のコンツェルン解体が不十分であったこと¹⁰⁾、②西側占領地域においては、石炭業、鉄鋼業および加工工業の諸部門の被害は少なかったことを背景に、特に、モンタン産業分野¹¹⁾において、コンツェルン化が急速に進んでいった(林 1972, 13頁以下)。

モンタン産業分野においてコンツェルン化が進んだ理由は、以下のとおりである。周知のように、1951年には、モンタン共同決定(Montan-Mitbestimmungsgesetz)が成立を見るが、この法律においては、対象となる企業が個別企業(Einheitsunternehmung)に限定され、コンツェルンは適用除外とされていた。そのため、抜け道として、持株会社の設立によるコンツェルン化が急速に進行していったのである(佐々木 1991, 155頁以下)。このような抜け穴を塞ぐために、西ドイツ政府は、1956年に共同決定補足法(Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz)を成立させたが、鉄鋼大手のマンネスマン社(Mannesmann)は、鉄鋼部門を切り離すなどして、この法律から適用逃れを行おうとした(第一次マンネスマン事件)。¹²⁾ このマンネスマン社の事例からも理解できるように、コンツェルンという法律構造は、共同決定法との関連においても、非常に重要な意義を持っている。

次に、現在のドイツにおけるコンツェルンの状況について明らかにする。この領域に関しては、E.ゲルム(Elmar Gerum)の行った2004年の調査があり、この調査によれば、巨大企業の全てがこの形態を採用している(Gerum 2007, S. 67 ff.)。さらに、ドイツの実践においては、株式会社の約75%がコンツェルンに組み込まれている(メーシエル 2011, 134頁)。とりわけ、ドイツにおいては、

10) アメリカ・イギリス・フランスによる西側占領地域の占領政策に関しては、井上(1998), 13頁以下を参照のこと。

11) モンタン産業とは、鉄鋼・鉱業のことであり、英語の“mountain”に類似したドイツ語である。

12) 1956年の共同決定補足法が施行されたのちは、反対に、組織変更を行い鉄鋼部門だけを切り離して、グループから外すことにより、そして、支配会社を傘下の他の企業に移すことによって、同法の適用を免れようとするケースも現れるようになった。最も有名な事例は、1981年のマンネスマン社の例である(吉森 1982, 173頁以下)。マンネスマン社における組織改編の経緯及び、その影響に関しては、大橋(1981)を参照のこと。さらに、ベルリン自由経済大学(Freie Universität Berlin)のG. ドゥルーゴス(Gunter Dlugos)教授が、1982年5月7日に中央大学商学部において行った「特別講義」において、マンネスマン社の共同決定補足法逃れの方法についても、批判的に報告を行っている。詳細に関しては、高橋(1983), 273頁以下を参照のこと。

労使(あるいは、労資)間における共同決定(Mitbestimmung)が法的に規定されており、特に、v.ヴェルダーにおいては、コンツェルンにおける共同決定の問題を考慮に入れる必要がある。¹³⁾

2.4 コンツェルン化の用具

最後に、コンツェルン化の用具(Instrumentarium)を明らかにする。コンツェルン化のための用具は、大まかにいえば、①資本参加(Kapitalbeteiligung)、②企業契約(Unternehmensvertrag)及び、③人的結合(personelle Verflechtungen)の3つが存在する。まず、資本参加についてであるが、資本参加における参加の程度は、通常の場合、少なくとも議決権の単純多数決(einfache Mehrheit)、つまり、50%以上を保有する必要がある(v. Werder 2008, S.55 ff.)。また、ドイツ株式法においては、特別決議に関しては株式の75%が必要となるために、最低限75%を超える必要がある。

次に、企業契約であるが、企業契約には二つの種類が存在している。1つ目は、株式法第291条に規定されている支配契約(Beherrschungsvertrag)及び、利益供与の契約(Gewinnabführungsvertrag)である。そして、2つ目は、株式法第292条においてリストアップされている“他の企業契約”(利益共同体、部分的利益供与契約、経営用益貸借契約、経営委任契約)である(v. Werder 2008, S.57)。

最後に、人的結合であるが、これはいくつかのコンツェルンの法的な機関ポジションに、同一の人物を配置することに依拠した用具である(v. Werder 2008, S.57)。v.ヴェルダーによれば、この人的結合は、これまでに行われてきた古典的な派遣(klassische Entsendung)と以下の点で異なっている。古典的な派遣では、支配企業の経営陣を被支配企業の出資者機関と、監督機関(Überwachungsorgan)に派遣することを意味している。これに対して、人的結合では、支配企業の経営陣が、被支配企業の取締役会のポジションを兼務する。即ち、異なったコンツェルン会社において、マネジメント・ポジション間の兼務が行われることによって、支配企業と被支配企業の非常に密接な結合が可能となる(v. Werder 2008, S.57)。¹⁴⁾ 以上のような3つの用具によって、コンツェル

13) v.ヴェルダーは、非モンタン業種の2層型コンツェルン(親会社と子会社のためのコンツェルン)において、親会社と子会社が企業レベルの共同決定に関する法律(この場合は、共同決定法と三分の二共同決定法の適用)をどのように受けるかによって、7パターンの可能性が存在すると指摘している(v. Werder 2008, S. 80 ff.)。繰り返しになるが、現実においては、3層以上のコンツェルン(孫会社、あるいは、曾孫会社を包括するコンツェルン)も存在するため、より複雑であることに疑いはない。

14) 古典的な派遣よりも、人的結合の方が、より密接な関係を構築できるかに関しては、本論文第三節におけるトップマネジメントの機関と他の法的な機関との関係を参照のこと。

ンの結合が行われる。この人的結合は、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の考察に際しても非常に重要な問題である。

III. 企業管理の担い手

1. 企業管理とその担い手

先にも述べたように、v. ヴェルダーによると、企業の管理組織 (Führungsorganisation) は、企業組織の全ての問題における中核的な部分を意味しており、企業管理 (Unternehmensführung) は、2つの側面を持つと考えられている (v. Werder 2008, S.17)。¹⁵⁾ 企業における枠組みを決定する行為 (Rahmenhandlungen) そのもの、あるいは、その担い手 (Träger) であるという見方と、企業管理は枠組みを決定する行為の実行 (Vornahme) と認識する見方である。これらの行為によって、企業活動の基礎的な方向性が決定され、一定方向への企業活動の展開が規定される。そして、それに続く行為 (Folgehandlungen) は、下位のヒエラルヒー・レベルへと伝達され、そして、詳細に明確化され実行に移される (v. Werder 2008, S.17)。

上記のようにして、企業管理を理解するのであれば、企業の管理組織の対象は次のように表わすことができる。まず、企業の管理組織 (Führungsorganisation) の中心には、トップマネジメントの機関 (Leitungsorgan)¹⁶⁾ が存在する。そして、それは、企業管理の枠組みを決定する行為の大部分を担っている。v. ヴェルダーによれば、トップマネジメントの機関は、第一に、企業体制の法的機関システムに組み入れられており、次に、組織上の企業のヒエラルヒー上層部として機能しているとみなされる (v. Werder 2008, S.18)。

2. トップマネジメントの機関と他の法的な機関

次に、トップマネジメントの機関と他の法的な機関の関係について検討を行う。トップマネジメントの機関は、ヒエラルヒーの上層部に位置づけられる。そのため、一般的には、絶大な権力を持っているように理解される傾向にある。しかしながら、現実において、トップマネジメントの機関以外の法的機関にも権限が分

15) 2つの側面に関しては、グーテンベルクらの影響を強く受けていると考えられる。グーテンベルクの企業管理に関する文献は、Gutenberg (1962) を参照のこと。

16) “Leitungsorgan” の訳に関しては、前稿 (岡本 2011) においては、「最高管理の機関」と翻訳していたが、本稿においては、「トップマネジメントの機関」と翻訳する。

権化されている。例えば、ドイツの株式会社 (Aktiengesellschaft) においては、ドイツの株式法 (Aktiengesetz) 及び、共同決定に関する様々な法律によって、株主総会 (Hauptversammlung)、取締役会 (Vorstand)、そして、監査役会 (Aufsichtsrat) に権限の分権化が図られている (図3-1参照)。ただし、権限は平等ではなく、企業のヒエラルヒー上層部に位置するトップマネジメントの機関に重点が置かれている (v. Werder 2008, S.24 f.)。

図3-1 トップマネジメントの機関と他の法的な機関

出所：v. Werder 2008, S. 25を参考に、筆者作成。

ここで、他の法的な機関の役割を明らかにする。上記の図にも描かれているように、トップマネジメントの機関は、企業のヒエラルヒー上層部に位置しているのに対して、他の法的な機関は、企業のヒエラルヒー外部に存在する単位である。そのため、ヴェルダー理論においては、他の法的な機関は、トップマネジメントの機関の自由裁量余地 (Handlungsspielraum) を制約する存在であると理解されている (v. Werder 2008, S.24 f.)。そして、v. ヴェルダーは、トップマネジメントの機関と、他の法的な機関の関係を以下のように定義づけている。トップマネジメントの機関の構成員は、下位のヒエラルヒー・レベルに存在する組織単位 (あるいは、そのレベルに存在する構成員) に対して命令を与える一方で、ヒエラルヒー外部に存在する他の法的な機関によって、自らの自律的管理に制約を

受ける。そのため、トップマネジメントの機関とは、ヒエラルヒーの組織理論上の構造に、会社法上の機関システムを結合する存在、あるいは、連結部であると結論付けられている (v. Werder 2008, S. 24 ff.)。

以上で明らかにしたヴェルダー理論における他の法的な機関の役割が、トップマネジメントの機関の自由裁量余地の制限であると把握されていることについて、以下で詳細に検討を行う。

3. 他の法的な機関の役割

先にも述べたように、ヴェルダー理論においては、ヒエラルヒーの外部に存在する他の法的な機関が、ヒエラルヒー上層部に存在するトップマネジメントの機関 (Leitungsorgan) の自由裁量余地を制限する存在であると把握されている。この点は、ヴェルダー理論における固有のメルクマールであると理解できる。なぜならば、v. ヴェルダーにおいては、図3-1に示したように、他の法的な機関として、株主総会だけではなく、監査役会¹⁷⁾をもそのような存在として把握しているためである。現行のドイツ株式法の適用下にある株式会社の監査役会をどのように位置づけるかに関しては、多くの研究が存在しているが、一般的に言えば、監査役会を重要な意思決定機関とみなしている。言い換えれば、監査役会を単なる統制機関、あるいは、監督機関と認識しているわけではないということである。¹⁸⁾

ここで、戦後の経営経済学の礎を築いた E. グーテンベルク (Erich Gutenberg, 1897-1984) の研究に依拠しつつ検討を進めていく。グーテンベルクは、1962年の著書『企業管理 (Unternehmensführung)』において、取締役会と監査役会を以下のように定義している。ドイツ株式法下にある株式会社においては、法的に認められた指導者 (Leiter)¹⁹⁾ は、取締役会であり、監査役会は統制機関であって、業務執行機関ではない (Gutenberg 1962, S. 36., 柿崎 1985, 142頁)。しか

17) “Aufsichtsrat”を日本語訳する際には、ドイツ株式法によって“Aufsichtsrat”に付与されている権限、あるいは、その成立過程が、日本における監査役会と根本的に異なっているため、「監査役会」と翻訳することに関しては、問題が少なからず指摘されている (清水 2004, 2005)。清水 (2004, 2005) によれば、カタカナ表記で、「アウフジヒトラート」とするのが妥当であるとの見解が示されている。しかしながら、本稿においては、日本における多くの研究者と同様に、「監査役会」と翻訳することにする。

18) 日本の研究においても、“Vorstand”と“Aufsichtsrat”は、2つ合わせることで、日本における「取締役会」に相当するという見解も存在している (吉森 2000)。このような認識のもとでは、“Vorstand”は、「執行役会」と翻訳されることがある。

19) この翻訳に関しては、グーテンベルク著 小川・二神訳 (1966) を参照のこと。

しながら、1970年の論文「監査役会の機能変化 (Funktionswandel des Aufsichtrats)」において、監査役会は、重要な意思決定を行う機関であるという見解を示している (Gutenberg 1970, S.5 f.)。さらに、彼によれば、現代的大規模経営の企業管理の全体システムにおける監査役会の位置を特徴づけているものは、実際には、監督機能、助言機能、意思決定機能、協働機能、そして、調整機能の集積である (Gutenberg 1970, S.10., 柿崎 1985, 142頁)。そのため、監査役会に付与された権限を踏まえれば、監査役会は単なる監督機関 (Überwachungsorgan) ではないとの見解を示し、アメリカにおける “Board of Directors” と同様に、企業管理の機関であると結論付けている (Gutenberg 1970, S.10)。

以上のようなグーテンベルクの見解とは対照的に、v. ヴェルダーにおいては、監査役会を含む他の法的な機関は、トップマネジメントの機関の自由裁量余地を制限する機関であると捉えている。この点は、ヴェルダー理論を解明するうえで非常に重要であり、以下においては、これらの機関を包括的に考察する枠組みを明らかにする。

IV. 法的な上位組織

1. 法的な上位組織の形成領域

これまでに明らかにしたように、v. ヴェルダーにおいて、企業管理の枠組みを決定する行為の大部分の担い手は、トップマネジメントの機関 (Leitungsorgan) である。そして、ヒエラルヒー外部に存在する他の法的な機関は、トップマネジメントの機関の自由裁量余地を制限する存在であると定義づけている。この領域を包括的に考察する枠組みが、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) であり、考察に際しては、法的な観点が用いられる。そして、先にも述べように、法的な上位組織の形成領域には、組織理論的な組織問題だけではなく、法的な機関システムをも包括している (v. Werder 2008, S.41)。下記の図4-1は、法的な上位組織の形成領域を描いたものである。

図 4－1 法的な上位組織の形成領域

出所：v. Werder 2008, S. 41 を参考に、筆者作成。

注 1：図における他の法的な機関とは、株式会社で例えれば、株主総会や監査役会が該当する。²⁰⁾

本節においては、法的な上位組織の役割と考察の意義、そして、法的な上位組織の機関において中心的に議論される問題について解明を試みる。そのうえで、法的な上位組織の基礎モデル、そして、コンツェルンにおける法的な上位組織に関して考察を行うことにする。また、そのような考察を踏まえ、法的な上位組織のみを考察するだけでは、把握することのできない問題についても言及を行う。

2. 法的な上位組織の役割と考察の意義

まず、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の役割と考察の意義を明らかにする。v. ヴェルダーによれば、その役割は、企業の目標設定の定式化 (Formulierung) と実現 (Realisierung) に、企業内外の特定の個人と集団が参加することを規定することにある。そして、この法的な上位組織においては、行為の担い手はその権利と義務に基づいて、企業管理に対して影響力を行使できる (v. Werder 2008, S. 50)。

したがって、法的な上位組織を解明することにより、トップマネジメントの機関の自由裁量の余地を制約する機関 (例えば、株主総会や監査役会) と、そこに

20) ドイツの株式会社においては、ヒエラルヒー外部に存在する他の法的な機関は、株主総会や監査役会であるが、ドイツの有限会社であれば、社員総会と監査役会が該当する。

参加する企業内外の利害集団を(法的に)特定することができる。このような分析は、現代企業にとって焦眉の問題であるコーポレート・ガバナンス (corporate governance)²¹⁾ においても、非常に重要な意義がある。

3. 法的な上位組織の中心的な問題

次に、法的な上位組織の形成領域における中心的な問題を検討しよう。まず、v. ヴェルダーは法的な上位組織の形成領域においては、①法的な上位組織の機関の中で、どの機関が各法形態において特有の機関として定められているか、②各機関はどのような権限を行使できるのか、③したがって、どの機関にトップマネジメントの機関としての機能が割り当てられるのか、④どの様にして、トップマネジメントの機関とその他の法的な機関の間に権限が配置されるのか、⑤これらの形成形態の違いによってどのような結果が生じるのか、ということが中心的な問題となる (v. Werder 2008, S. 41)。

また、法的な上位組織の機関においては人的な配置も問題となる。ここで本質的な問題となるのは、①機関構成員の数及び、②機関構成員の複数機関にまたがる兼任、そして、③親会社と子会社における人的結合である。まず、機関構成員の数は、その機関の行為の質と発生するコストにまで影響を与え、また、個人的にだれがそのポストを占めるかという問題にまで関連する。また、異なった機関における構成員の兼任についてであるが、1つの機関構成員であることが、他の機関構成員になるための前提条件あるいは、阻害要因となる場合もある (v. Werder 2008, S. 52)。さらに、先にも述べたように、コンツェルン化の用具としての人的結合も重要な役割を果たす。この法的な上位組織における人的結合は、個別企業においては発生し得ないため、下記のコンツェルンの法的な上位組織においても問題となる。

4. 法的な上位組織の基礎モデル

続いて、法的な上位組織の基礎モデルを明らかにする。ここでは、概念を理解するために、個別企業 (Einheitsunternehmung) を対象に考察を行う。v. ヴェル

21) v. ヴェルダーは、コーポレートガバナンスを、「企業の管理と監督についての法的で、実践的な秩序の枠組み」と定義している。また、ドイツにおけるドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードックス (Deutsche Corporate Governance Kodex, DCGK) のようなガバナンス規制は、企業の管理組織の枠組みを形作るものであると主張している (v. Werder 2008, S. 1 ff., 岡本 2011, 53 頁以下)。

v. ヴェルダーの企業構造論

ダーによれば、個別企業の法的な上位組織は、二構成の機関構造と三構成の機関構造に分類することが可能である（図4－2参照）。

図4－2 個別企業の法的な上位組織上の基本モデル

注1：この図における管理の機関は、“Verwaltungsgremium”を訳したものであり、“Leitungsrat”とは異なることに注意が必要である。
出所：v. Werder 2008, S. 54を参考に、筆者作成。

まず、二構成の機関構造からみていこう。二構成の機関構造においては、第一の法的機関は出資者の総会（例えば、株式会社においては株主総会）を担うのに対して、管理の機関（Verwaltungsgremium）は別の法的機関が担うこととなる。この場合における管理の機関とは、例えば、株式会社においては取締役会（Vorstand）が該当する。これに対して、三構成の機関構造においては、基本的に管理の機関が、監督機関と業務執行機関の2つの法的機関に分割される。その結果、出資者の総会と、これら2つの法的機関の3つの機関から構成されるため、三構成の機関構造と呼ばれる。

また、二構成の機関構造においては、業務執行と監督が非分離であり、1つの

機関において行われているため、一元制システム (monistisches System)、あるいは、ボード・モデルと呼ばれている (v. Werder 2008, S.55)。そして、この構造はアメリカをはじめとする国々で採用されているため、アングロサクソン型モデルとも呼ばれている。これに対して、三構成の機関構造は、業務執行と監督が2つの機関に分離しているため、二元制システム (dualistisches System)、あるいは、分離モデル (Trennungsmodell) と呼ばれる。また、この構造は、ドイツやオーストリアなどの国々で採用されているため、ドイツ型とも呼ばれている (v. Werder 2008, S.55., 岡本 2011, 64 頁以下)。

5. コンツェルンにおける法的な上位組織

次に、コンツェルン (Konzernunternehmung) における法的な上位組織についてみていこう。v. ヴェルダーによれば、個別企業と対照的なコンツェルンの場合、企業管理の職分 (Aufgaben der Unternehmungsführung) は、親会社 (Muttergesellschaft) の企業管理の機関 (Führungsgremien)、言い換えれば、法的な機関に存在するとされている。これらの機関は、基本的に、コンツェルン親会社の管理と監督並びに、コンツェルン全体の管理と監督についての権利を行使することができる。したがって、親会社の取締役会は、コンツェルンの取締役会、親会社の監査役会は、コンツェルンの監査役会、そして、親会社の株主総会は、コンツェルンの株主総会となる (v. Werder 2008, S.52., S.167 ff.)。

以上の点を踏まえれば、コンツェルンにおける法的な上位組織は、親会社における法的な上位組織と殆ど同義であると見なすことができる。²²⁾ また、これまでに考察を行った人的結合を用いることで、親会社と子会社の取締役を1人の人物が兼任することで、この傾向は、より強まると考えられる。

6. 法的な上位組織の残された問題

最後に、法的な上位組織 (Spitzenorganisation) の考察における問題点について述べていきたい。これまでに説明を行ったように、法的な上位組織は、トップマネジメントの機関の自由裁量の余地を制約する機関 (例えば、監査役会や株主総会) を包括して考察が行える枠組みであり、考察を行うことで、そこに参加する企業内外の利害集団を法的に特定することが可能となる。このような分析は、前

22) 親会社の法的な上位組織が、どのような場合に制限されるかに関しては、稿を改めて考察を行う。

述のように、現代企業にとって焦眉の問題であるコーポレート・ガバナンスにおいても、非常に重要な意義を持つ。

しかしながら、以下に述べる2つの事柄を、法的な観点からだけでは考察することができない。それは、①トップマネジメント機関内部の構造の問題、そして、②企業の権限移譲(Delegation)に際しての問題である。まず、トップマネジメントの機関内部の構造であるが、一般論で言えば、巨大企業におけるトップマネジメントの機関は、複数の構成員が存在している(宮田 2010 75頁以下, 岡本 2011)。²³⁾ トップマネジメントの機関構成員の権限が平等であるのか、あるいは、内部にヒエラルヒーが存在するのかについては、非常に重要な問題となる。²⁴⁾

次に、権限移譲の問題であるが、巨大企業においては、本来であれば、トップマネジメントの機関において担われなくてはならない職分が、トップマネジメントの機関の直ぐ下のレベルに存在する構成員、所謂、上級管理者(gehobenes Middle-Management)に移譲される場合がある。彼らは、企業と雇用契約を結んでいる被雇用者(Arbeitnehmer, 従業員)に過ぎないが、財務やロジスティクスなどの重要な企業管理の職分を担う場合がある(v. Werder 2008, S. 40 ff.)。したがって、企業管理の職分の担い手を明らかにするためには、トップマネジメントの機関と上級管理者を包括して考察する必要がある。しかしながら、これらの問題は、法的な観点だけでは考察が行えない。

以上の2つの問題を解決するためには、v. ヴェルダーが企業の管理組織を考察する際に用いるもう1つの観点である組織理論的な観点が重要な役割を果たす。この場合における組織理論とは、これまでに描かれた図²⁵⁾のように、企業をヒエラルヒーの形態で把握するとともに、企業内部の調整メカニズムが、ヒエラルヒーの最高レベルに存在する組織単位であるヒエラルヒー・トップ(Hierarchiespitze)によって、担われるというものである(v. Werder 2008 S. 20 ff., 岡本 2011, 56頁以下)。この考察に関しては、稿を改めて行うことにする。

23) その理由としては、巨大化した現代企業におけるトップマネジメントの機関が担う職分は、個人の能力を超えているためである。

24) トップマネジメントの機関内部におけるヒエラルヒーについては、v. Werder (2008), S. 176 ff., 宮田(2010), 75頁以下, 岡本(2011), 66頁以下を参照のこと。

25) 図2-1、3-1、4-1を参照のこと。

V. 結

本稿においては、v. ヴェルダーの企業の管理組織（Führungsorganisation）を形成する法的な上位組織（Spitzenorganisation）とトップマネジメントの組織（Leitungsorganisation）の内、法的な観点から考察される法的な上位組織に焦点を当て考察を行ってきた。その際に、コジオールから受け継がれる企業のメルクマールである「経済的な独立」に焦点を当て、法的な境界線と経済的な境界線が一致する個別企業（Einheitsunternehmung）だけでなく、複数の法的単位としての会社を親会社の統一的管理のもとにおく、Konzern（Konzernunternehmung）をも考慮して検討を進めてきた。²⁶⁾

これまでも述べたように、法的な上位組織を解明することで、企業の目標設定の定式化と実現に、企業内外の特定の個人と集団が参加することが明らかにされる。そして、この法的な上位組織においては、行為の担い手とその権利と義務に基づいて、企業管理に対して影響力を行使できる。したがって、法的な上位組織の考察により、①トップマネジメントの機関の自由裁量の余地を制約する機関（例えば、株主総会や監査役会）と、そこに参加する企業内外の利害集団を（法的に）特定することができるとともに、②企業の法的な機関を包括的に考察することができる枠組みを提供することができる。この点に、法的な視点からの考察の重要な意義がある。

しかしながら、以下の点において法的な観点からだけでは、考察できない問題が残る。それは、①トップマネジメントの機関内部の構造、そして、②トップマネジメントの機関から、ヒエラルヒー下位のレベルへの権限移譲の問題を考察することができないという問題点である。以上の問題点を克服するために、先にも述べた組織理論的な観点を用いて更なる考察が求められる。

（著者は関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程2年）

26) Konzernの詳細に関しては、本論文第2節を参照のこと。

【参考文献一覧】

1. Becker G. Fred (2007), *Organisation der Unternehmensleitung : Stellgrößen der Leitungsorganisation*, Stuttgart.
2. Frese, Erich (2000), *Grundlagen der Organisation : Konzept-Prinzipien-Strukturen*. 8. Aufl., Wiesbaden, (清水敏允監訳 井藤正信・宮田将吾・山縣正幸・柴田明訳 (2010), 『組織デザインの原理 ～構想・原則・構造～』文眞堂)。
3. Gutenberg Erich (1962), *Unternehmensführung -Organisation und Entscheidungen-*, Wiesbaden, (小川洸・二神恭一訳 (1966) 『企業の組織と意思決定』第2版, ダイアモンド社)。
4. Gutenberg E. (1970), Funktionalwandel des Aufsichtsrat : in *ZfB.*, 40 Jahrg., *Ergänzungsheft*.
5. Gerum Elmar (2004), *Das deutsche Corporate Governance-System : Eine empirische Untersuchung*, Stuttgart.
6. Kosiol Erich (1962), *Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden.
7. Kosiol E. (1966), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, :Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum*, Wiesbaden.
8. Nicklisch, Heinrich (1920) *Der Weg aufwärts! Organisation*, Versuch einer Grundlegung, Stuttgart, (鈴木辰治訳 (1966) 『向上への道』未来社)。
9. Nicklisch, H. (1932) *Die Betriebswirtschaft*, Stuttgart.
10. v. Werder, Axel (1986), *Organisationsstruktur und Rechtsnorm : Implikationen juristischer Vorschriften für die Organisation aktienrechtlicher Einheits- und Konzernunternehmen*, Wiesbaden.
11. v. Werder, A. (2008), *Führungsorganisation : Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation*, 2. Aufl., Wiesbaden.
12. 市原季一 (1982), 『ニックリッシュ』同文館。
13. 井上 孝 (1998), 「社会的市場経済」大西健夫編『ドイツの経済 社会的市場経済の構造』早稲田大学出版部。
14. 大橋昭一 (1966), 『ドイツ経営共同体論史ードイツ規範的経営学研究序説』中央経済社。
15. 大橋昭一 (1986), 「マンネスマン社における経営参加をめぐる紛争」『関西大学商学論究』(関西大学) 第31号 269-289頁。

16. 大橋昭一(1996),『ニックリッシュの経営学』同文館。
17. 岡本丈彦(2011),「V. ヴェルダーの企業の管理組織についての一考察」『商学研究』関西学院大学大学院商学研究会, 53-76頁。
18. 岡本人志(1997),『ドイツの経営学』森山書店。
19. 海道ノブチカ(1988),『西ドイツ経営学の展開』千倉書房。
20. 柿崎洋一(1985),「西ドイツの監査役会と管理決定—エーリッヒ・ゲーテンベルクの所論を中心にして—」『経営論集』(東洋大学)第24号, 137-158頁。
21. 佐々木常和(1991),「共同決定法の展開」ガウグラー・カーデル・佐護馨・佐々木常和『ドイツの労資関係』中央経済社。
22. 清水敏允(2004),「ドイツの株式会社機関の日本語訳の不適切さの分析とドイツ・ベスト・アウフジヒトラート賞の意義性について(その一)」『商経論叢』(神奈川大学)40号, 1-17頁。
23. 清水敏允(2005),「ドイツの株式会社機関の日本語訳の不適切さの分析とドイツ・ベスト・アウフジヒトラート賞の意義性について(その二)」『商経論叢』(神奈川大学)40号, 33-59頁。
24. 高橋由明(1983),『ゲーテンベルク経営経済学』中央大学出版部。
25. 田島壯幸(1997),『経営組織論論考』税務経理協会。
26. 野藤 忠(2012),『カールツァイスの経営倫理—エルンスト・アッペの経営思想—』ミネルヴァ書房。
27. 林昭(1972),『現代ドイツ企業論』ミネルヴァ書房。
28. 宮田将吾(2010),「トップ・マネジメントの職務と組織」『京都学園大学経営学部論集』(京都学園大学)第19巻第2号, 75-92頁。
29. メーシェル, ヴェルンハルト著 小川浩三訳, (2011)『ドイツ株式法』信山社。
30. 吉田 修(1994),『ドイツ企業体制論』森山書店。
31. 吉田和夫(1982),『ドイツ経営経済学』森山書店。
32. 吉森 賢(1982),『西ドイツ企業の発想と行動』ダイヤモンド社。
33. 吉森 賢(2000),「ドイツとフランスにおける二層型取締役会」『横浜経営研究』(横浜国立大学)21号, 53-84頁。